

# Tre benspænd for sales & operations planning

Mangel på viden. Mangel på implementeringsevner. Et ikke-erkendt behov. Sådan lyder de tre største benspænd for S&OP i små og mellemstore virksomheder viser en undersøgelse fra Syddansk Universitet.

Tekst: **Poul Breil-Hansen**

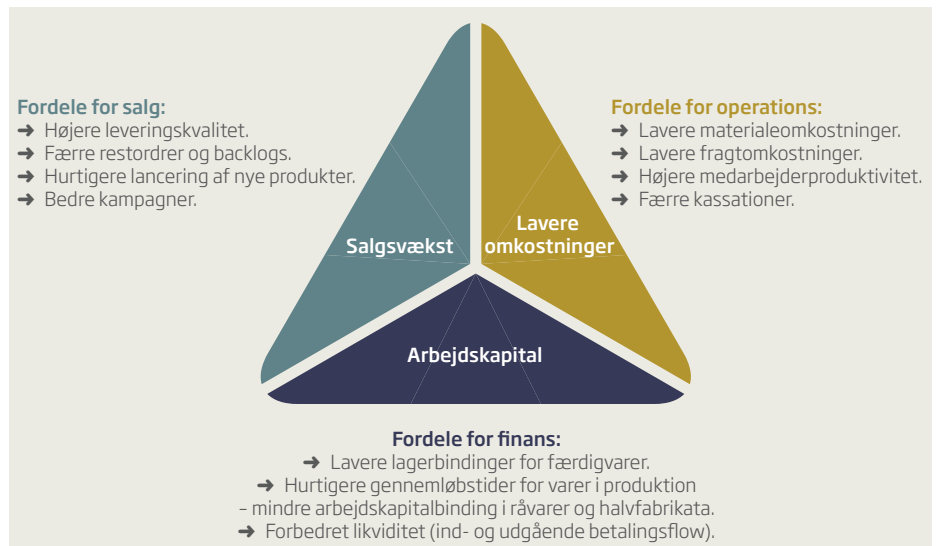
Såret ind til benet handler supply chain management (SCM) om at optimere processer og værdiskabelse på tværs af funktioner og virksomheder. SCM går altså på tværs af de siloer, som de fleste virksomheder traditionelt og reelt er bygget op omkring.

Mange virksomheder har reelt fokus på funktioner på bekostning af fokus på processer. Det skaber suboptimeringer og dårlige snitflader, der svækker værdikædens flow og præstationer. Det er i virkeligheden ganske naturligt, idet organisation, ledelse, målinger, lønbonusser og kultur er orienterede mod funktionen. Det er her, lederen og medarbejderen er ansat, her "bor" hans eller hendes kollegaer, funktionen er "hjem" for medarbejderens faglighed, og det er som regel inden for funktionens fire vægge, at medarbejderen og mellemlideren finder sin chef. Der er ikke mange incitamenter til at være orienteret mod værdikæden og processer, der går på tværs.

## S&OP I SMV'ER

Men der findes et værktøj, der kan skabe mere fokus på processer i en virksomhed, nemlig metoden sales & operations planning (S&OP). Det har Syddansk Universitet med professor Jan Stentoft set nærmere på i et flerårigt projekt finansieret af Industriens Fond. Projektet har fokuseret på:

- S&OP implementering med et særligt fokus på små og mellemstore virksomheder (SMV).
- Adfærdsmæssige aspekter i processen (antagelsen er, at processens består af 90 procent mennesker og 10 procent teknik).



- S&OP som et middel til at bekæmpe silo-kultur.
- 10 virksomheder er fulgt fra "indsalg" i topledelsen til konkret idriftsættelse.

"S&OP er en metode til at balancere kapacitet og efterspørgsel i en virksomhed, og det er jo temmelig grundlæggende for en succesfuld forretning. Det er en såkaldt taktisk disciplin med en tidshorisont på tre til 24 måneder afhængig af marked. S&OP er en tværfunktionel øvelse, der går på tværs af virksomheden og som skaber fordele for både salg, finans og operations i form af fx højere kundeservice, bedre likviditet og lavere omkostninger til fragt, lønninger, spild og kassationer", fortæller Jan Stentoft på et morgenmøde på Syddansk Universitet i Kolding, hvor en større samling virksomhedsfolk er mødt op for at blive klogere.

"Der er god evidens for at sige, at S&OP er et stærkt værktøj til at forbedre resultaterne i en virksomhed. Et oplagt spørgsmål kunne lyde: Hvorfor er der så mange, der ikke anvender S&OP?", lød Stentofts indledende spørgsmål.

## TRE BARRIERER FOR S&OP

Det spørgsmål har SDU så også stillet til en række SMV'er, og på basis af 156 returnerede komplette svar lyder opsummeringen af virksomhedernes barrierer for at gribe til S&OP-instrumentet:

1. Mangel på viden om S&OP. Det vil mere konkret sige:
  - Lavt vidensniveau om S&OP i topledelsen.
  - Generelt for lavt vidensniveau om S&OP i virksomheden.



Professor Jan Stentoft fra SDU fremhæver, at fokus på adfærd ser ud til at spille en vigtig rolle, men at adfærdsledelse og -design kræver løbende vedligeholdelse. Foto: SDU.

”

Der er god evidens for at sige, at S&OP er et stærkt værktøj til at forbedre resultaterne i en virksomhed.

2. Et ikke anerkendt behov for S&OP.

- Der er ikke behov for S&OP.
- Mangel på S&OP parathed.
- Svært ved at se at værdien er større end omkostningerne til at implementere S&OP.

3. Mangel på implementeringsevner.

- Mangel på menneskelige ressourcer til at arbejde med S&OP.
- Har tidligere forsøgt at implementere S&OP én eller flere gange uden succes.

Jan Stentoft fremhæver forskellige iagttagelser fra de 10 virksomheders praktiske implementeringer af S&OP eller dele af S&OP. Han noterer sig for eksempel, at de virksomheder, som har gjort brug af eksterne konsulenter i implementeringen, når længst. Han fremhæver også, at fokus på adfærd ser ud til at spille en vigtig rolle, men at adfærdsledelse og -design kræver løbende vedligeholdelse.

SDUs projekt har indført en ny term for arbejdet med adfærd, nemlig KBI der er en forkortelse for key behaviour indicators - med en klar henvisning til de allestedsnærværende KPI'er (key performance indicators), der har fokus på kvantitativt målbare parametre.

Projektet lister derudover en række kriterier, som kendetegner de succesfulde S&OP-projekter, nemlig:

- Toplevelse forankring.
- Strategisk alignment.
- Organisatorisk alignment.
- Performance management.
- Projektplanlægning.
- Fælles evaluerings- og belønningssystemer.
- Organisatorisk og adfærdsmæssig parathed.
- Mødekultur.

Læs mere på [www.salesandoperationsplanning.dk](http://www.salesandoperationsplanning.dk).